

องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

A STUDY OF FACTOR FOR STRATEGIC THINKING OF PRINCIPAL IN THE ANDAMAN ZONE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

มาตา แก้วเซ่ง¹, สมชาย เทพแสง², สมบูรณ์ บูรศิริรักษ์³

Mata Kaewsang¹, Somchai Thepsaeng², Somboon Boonborirak³

¹นิสิตการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²ที่ปรึกษาหลัก หัวหน้าภาควิชาการบริหารและการจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย คือ 1. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. การสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 10 คน 3. นำสรุปผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวน 4 องค์ประกอบ 12 ตัวแปร ได้แก่

- 1) องค์ประกอบหลักการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ 2. วัตถุประสงค์ 3. ภารกิจ 4. กลยุทธ์
- 2) องค์ประกอบหลักการตัดสินใจประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1.เป้าหมาย 2.ทางเลือก 3. ผู้ตัดสินใจ
- 3) องค์ประกอบหลักความยืดหยุ่นประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. การปรับตัว 2. การรับฟังข้อความคิดเห็น 3. การคิดนอกกรอบ
- 4) องค์ประกอบหลักการแก้ปัญหาประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ 1. ความเป็นเหตุเป็นผล 2. แรงจูงใจ 3. ความรู้และประสบการณ์

คำสำคัญ : การคิดเชิงกลยุทธ์

Abstract

A study of factors for strategic thinking of principal in the Andaman Zone of Basic Education Commission. The purpose of research were to study of factors for strategic thinking of principal in the Andaman Zone of Basic Education Commission. Method of research comprised of 3

steps : 1. The study analyzed the synthesis And Related Research

2. Expert interviews for 10 people. 3. The results of the study of documents and interviews. The instruments used were the interviews. The results showed that : A factors for strategic thinking of principal in the Andaman Zone of Basic Education Commission. There are 4 factors 12 variables.

1. Strategic Planning: vision, purpose, mission, strategy.
2. Decision: goals, choice, decision makers.
3. Flexibility: adaptation, Hearing opinions, thinking outside the box.
4. The solution: intelligence, motivation, knowledge and experience.

บทนำ

เป็นที่ตระหนักและยอมรับกันโดยทั่วไปในระดับสากลว่า การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาของมนุษยชาติ ทั้งในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และวัฒนธรรมทุกประเทศต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพการณ์ของโลกในแต่ละยุคสมัย ดังนั้นกระบวนการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการศึกษานั้นบรรลุผลสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง [1]

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ มีความเจริญก้าวหน้า ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมที่อาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Base Economy) ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาของไทย ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน และความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา เพื่อ

จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์[2]

สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักทางการศึกษา ที่ต้องมีการบริหารตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานการศึกษาอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการต้องใช้กระบวนการที่ซับซ้อนยุ่งยากกว่าแต่ก่อน [3] จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่า สมรรถนะในการแข่งขันด้านการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ โดยเมื่อพิจารณางบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ อยู่ที่อันดับ 52 จาก 57 ประเทศที่เข้าร่วมรับการประเมินการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการยังทำได้น้อย การพัฒนาด้านการบริหารจัดการศึกษามีข้อสังเกตว่า ควรมีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนควรมีการสร้าง ความเข้มแข็งต่อองค์คณะบุคคลทั้งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

จากผล การรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2551/2552 พบว่า การจัดการศึกษาของไทยเท่าที่ผ่านมายังไม่มีคุณภาพ /ประสิทธิภาพมากพอ การปฏิรูปการศึกษาในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ยังไม่ประสบความสำเร็จรวมทั้งยังมีปัญหาทางด้านคุณภาพการศึกษาที่ยังต้องการการปรับปรุงแก้ไขอีกมาก โดยเฉพาะในด้านการปฏิรูปเพื่อเพิ่มคุณภาพ / ประสิทธิภาพผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์ หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน [4] ผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้รายงานเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้าในการคาดการณ์ แนวโน้มอนาคตด้านผู้บริหารว่า มีการเกิดกลุ่ม

ผู้บริหาร “ตกยุค” จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้ผู้แข่งขันที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ทัน การเปลี่ยนแปลงแล้วส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานของรัฐที่ไม่สามารถพัฒนาทักษะการบริหาร จัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ขาดความสามารถ ในการบริหารเชิงรุก ขาดการกำหนดกลยุทธ์ของ การตลาดขาดทักษะของการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ขีดติดกับระบบราชการ ขาดความยืดหยุ่นจะ กลายเป็นผู้ตกรอบจากการแข่งขัน โดยผู้บริหารกลุ่ม นี้จะถูกขับเคลื่อนโดยแรงกดดันจากผู้บริหาร ระดับสูงและกฎระเบียบของราชการ จนในที่สุดจะ กลายเป็นกลุ่มที่ขาดความก้าวหน้าทางอาชีพ แต่อาจ ยังคงอยู่ในสถาบันการศึกษานั้น ต่อไปจนเกษียณอายุ [5]จากสภาพปัจจุบันและปัญหาดังกล่าว เห็นได้ อย่างชัดเจนว่าการจัดการศึกษาของไทยอยู่ในภาวะ วิกฤติ เป็นตัวสร้างปัญหาให้แก่สังคม เพราะ สังคมไทยส่วนใหญ่ขาดการสร้างให้รักการศึกษา รัก การเรียนและรักการคิดสร้างสรรค์อย่างเพียงพอ [6]การคิด จึงมีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษา เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับการคิด [9]ด้วยเหตุนี้ทุกภาคส่วนในสังคมต้องให้ ความสำคัญกับการคิด ซึ่งในปัจจุบันนักวิชาการได้ ให้ความสำคัญกับการคิดในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการคิด ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากที่สุดถือเป็นหลัก ในการเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นองค์ประกอบแห่ง ความสำเร็จของคนและองค์กรในยุค การแข่งขัน เพราะการคิด เชิงกลยุทธ์ช่วยเพิ่มโอกาสแห่ง ความสำเร็จ ส่งเสริมการพัฒนาการทำสิ่งต่างๆ โดย มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ล่วงหน้า อย่างชัดเจน เรียนรู้ที่จะมองอนาคตของตนเองและ สภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ ต่างๆ ที่เผชิญอยู่ ช่วยลดการกระทำที่ไม่จำเป็นการ เสียพลังงานและทรัพยากรต่างๆ ไปโดยเปล่า ประโยชน์ ช่วยทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้ มากกว่าคนที่ไม่รู้จักรับการคิดเชิงกลยุทธ์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการ คิดเชิงกลยุทธ์จะสามารถกำหนดวิธีการทำงาน ที่ดี ที่สุด และมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ภายใต้ สภาวะการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ [7] สามารถพัฒนาระบบความคิดและได้รับการยอมรับ เป็นอย่างดีให้ความใกล้ชิดกับบุคลากรมีความเป็น กันเองสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรมุ่งเน้นการกระจาย และเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากรมอบหมายงานให้ ทัวถึงและมีความเป็นธรรมเป็นผู้ที่ดำเนินงานอย่างมี เป้าหมายที่ชัดเจนทำให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่ เป้าหมายได้อย่างตรงประเด็นตรงเป้าหมาย [8]

ดังนั้นผู้วิจัยจึง มีความสนใจที่จะศึกษา องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มี ประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และของประเทศตามเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา ในยุคแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน สามารถนำไปเป็นแนวทางใน การพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จในการประกอบ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นข้อมูลให้กับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ในการกำหนดทิศทางการ พัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษา ได้อย่างเหมาะสมมาก ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม

จังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ให้
เหมาะสมต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1 ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิง

กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่ง
อันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐานทั้งในและต่างประเทศ

1.2 นำสรุปผลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดมา
สังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

2.การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร
สถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. นำสรุปผลที่ได้จาก การศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมากำหนดเป็น องค์ประกอบการคิด
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้
ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน

ผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 12 ตัวแปร ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการวางแผนกลยุทธ์
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์2)
วัตถุประสงค์3)ภารกิจ4)กลยุทธ์

2. องค์ประกอบหลักการตัดสินใจ
ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่1)เป้าหมาย
2)ทางเลือก3)ผู้ตัดสินใจ

3. องค์ประกอบหลักความยืดหยุ่น
ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่1)การปรับตัว
2) การรับฟังข้อความคิดเห็น3) การคิดนอกกรอบ

4. องค์ประกอบหลักการแก้ปัญหา
ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่1)หาวิธีปัญหา
2)แรงจูงใจ3)ความรู้และประสบการณ์

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับ
สภาพการณ์แข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทาง
เศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัดผู้บริหารจึง
ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เหมาะสมกับยุคปฏิรูปทั้งใน
ปัจจุบันและอนาคต [9] และเมื่อพิจารณา
องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ พบว่า การวางแผน
กลยุทธ์ เป็นการให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต
ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้
ความสามารถขององค์กร เพื่อวางแผนในการระดม
ทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ
อย่างรอบคอบเพื่อนำองค์กรไปสู่ภารกิจและ
เป้าหมายที่วางไว้ [10] ความยืดหยุ่นเป็นความ
สามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่าง
เพื่อนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ขององค์กร[11] และผู้บริหารในองค์กรสมัยใหม่
จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมิตักษะที่สำคัญคือการ
ตัดสินใจ เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่ง
ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้สร้างความเข้าใจและฝึกฝน
เทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและ
เหมาะสม [12]นอกจากนั้นยังมีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็น
ความสามารถในการคิดอย่างเป็นนามธรรมที่จะนำไปสู่
การแก้ปัญหาและการวางแผนอนาคต ตลอดจน
ความสามารถในการมองหาความช่วยเหลือจาก
บุคคลอื่นๆ [13]

ข้อเสนอแนะ

ควรศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

: หลักการและแนวปฏิบัติ .สืบค้นเมื่อ 13
พฤษภาคม 2557,จาก

www.arit.dusit.ac.th/km/wp-content/uploads/2010/11/vision-dev.pdf

เอกสารอ้างอิง

- [1] นลินี ทวีสิน.(2556).รายงานสืบเนื่องการ
ประชุมวิชาการระดับชาติ พ.ศ.2555.สำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน).
- [2] ชีระรุณเจริญ.(2550). ความเป็นมืออาชีพใน
การจัดการและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูป
การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด.
- [3] เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2557). เกียรติคุณ
ทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: อีที
พับลิชชิง.
- [4] วิทยากรเชียงกุล. (2553). รายงานสภาวะ
การศึกษาไทย ปี 2551/2552: บทบาทการศึกษา
กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ :
ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา สำนักงาน
เลขาธิการสภาการศึกษา.
- [5] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550).
รายงานการวิจัยผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัด
การศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า . กรุงเทพฯ:
บริษัทออฟเซตเพรส จำกัด.
- [6] กมลสุด ประเสริฐและสุนทร สุนันทชัย. (2541).
วิสัยทัศน์ทางการศึกษา ทิศทางที่ไทยต้อง
ทบทวน.กรุงเทพฯ: สำนักงานสนับสนุนการวิจัย
(สกว.).
- [7] สุวิทย์ มูลคำ และคณะ. (2554). การจัด
กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิด. กรุงเทพฯ:
ดวงกมลสมัย จำกัด.
- [8] สมชายเทพแสง. (2552). ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์:
รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนใน
ทศวรรษหน้า. วารสารบริหารการศึกษา
มศว. ปีที่ 6 ฉบับที่ 11 กรกฎาคม-
ธันวาคม 2552.
- [9] เทียน ทองแก้ว. (2557). การพัฒนาวิสัยทัศน์
- [10] วรรณาสภาพุฒ. (2553). การศึกษาปัญหา
การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาขึ้น
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ตราด.ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา. จันทบุรี:
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- [11] Lussier,R.N. (2001). Effective leadership.
3rd ed. Sydney: Thomsom/South-
Western.
- [12] วรพจน์บุษราคัมวดี. (2551). วิทองค์การและการจัดการ
กรุงเทพฯสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- [13] Miller, Darcy. (1998). Enhancing
Adolescent Competence : Strategies for
ClassroomManagement. Washington :
An International Thomson Publishing
Company.